



TITLE:

19世紀末ドイツ電機工業における 労働能率増進策(4)

AUTHOR(S):

今久保, 幸生

CITATION:

今久保, 幸生. 19世紀末ドイツ電機工業における労働能率増進策(4). 経済論叢 1991, 148(4-5-6): 22-47

ISSUE DATE:

1991-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/44802>

RIGHT:

經濟論叢

第148巻 第4・5・6号

哀 辞

故 堀江保蔵名誉教授遺影および略歴

G・マリーonzの外国為替論(1).....	本 山 美 彦	1
19世紀末ドイツ電機工業における労働能率増進策(1).....	今久保 幸 生	22
スコットランド坑夫繫縛制変遷概観(2).....	加 藤 一 弘	48
アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開と 日米合弁企業の位置づけ(2).....	石 川 康 宏	70
低開発国におけるドラーリゼイション(dolarization).....	安 原 毅	87
持続的インフレーションと政府.....	国 宗 浩 三	104
時間選好に関する基礎的な考察.....	依 田 高 典	122
短期調整過程の二類型(1).....	森 岡 真 史	140
追加償却会計と取替原価償却会計.....	藤 井 深	162

研究ノート

FASB 1976年討議資料に関する研究ノート	藤 井 秀 樹	181
-------------------------------	---------	-----

追 憶 文

堀江保蔵先生を偲んで.....	角 山 榮	190
堀江保蔵先生を偲ぶ.....	山 本 有 造	195

学会記事・經濟論叢 第147巻・第148巻 総目録

平成 3 年10・11・12月

京 都 大 學 經 濟 學 會

19世紀末ドイツ電機工業における 労働能率増進策（4）

今 久 保 幸 生

- I はじめに
- II 労働時間管理の展開
 - 1. 労働時間の短縮……以上『経済論叢』第146巻第3・4号
 - 2. 労働時間の濃密化……以上『経済論叢』第146巻第5・6号
 - 3. 労働時間の伸縮管理……以上『経済論叢』第147巻第1・2・3号
- III 出来高賃銀制の導入
- IV おわりに……以上本号

III 出来高賃銀制の導入

19世紀末 S & H 社工場の技術的・組織的改革による生産性向上策を補ういまひとつの労働能率増進策は、出来高賃銀制 *Akkordlohnsystem* の導入であった。いうまでもなくその要点は、労働者に、時間賃銀稼得より多い出来高賃銀稼得 *Akkordverdienst* と出来高賃銀稼得の増加という二様の誘因を与えることにより、かれらの労働意欲を刺激して労働の集約度を引き上げ、これによって生産高の増加と労務費の削減を図るところにあった。出来高賃銀制の導入は、この意味において労働時間短縮に対する第二の基本的補償策をもなしている¹⁾。

ところで、出来高賃銀制の場合もまた、その導入が自動的に、期待された労働集約度の上昇や労務費の削減をもたらしたのではない。労働者の労働意欲の刺激が問題となった以上、ことの成否は出来高賃銀制が——とくに出来高賃率の決定と管理、賃率を規定する出来高給付 *Akkordleistung* の測定・計算や支

1) *Deutsche Metallarbeiter-Zeitung* (以下 *DMZ* と略記), Jg. 12, 1894, Nr. 23 が、1880年代末からのドイツ機械工業一般における出来高賃銀制の急速な普及を「広範な機械化と分業と労働時間短縮への反動」としているのは、この関連を捉えたものである。

払賃銀額の決定、組出来高における出来高配分、複数賃銀週に及ぶ出来高における「出来高前貸し（賃率）Akkordvorschuß」の決定と「出来高超過分 Akkordüberschuß」の清算が——、なによりも労働者に受け入れられる形で実施されたかどうかには依存していた。そこで、以下ではこうした見地から、出来高賃銀制の成否を制度の実施態様を踏まえて検討することとしたい。ただし、史料不足により、制度の核心をなす出来高賃率の決定と管理をめぐる問題に検討の対象を絞り、しかもその輪郭を描写するにとどめざるをえない²⁾。

i. 19世紀末 S & H社における出来高賃銀制の場合、ドイツ鉄・機械工業全体の実態とも合致して、出来高給付を個数計算または単位計算（重量、面積等）により測定し、しかも後者を単位時間当りの達成度で計算する広義の「時間出来高制 Zeitakkord」が基本であったとみられ、これが作業の種類や規模により短期ないし長期の個別出来高制 Einzelakkord または組出来高制 Kolonnenakkord として実施された。一方、中間親方制または請負親方制は——また請負親方制の発展形態としての集団出来高制 Gruppenakkord も——、現場組立部門の一部に採用された程度にすぎない³⁾。

なお、19世紀末における国家の労働政策は、労働時間に関する詳細な規制とは対照的に、以上の賃銀形態や賃率決定方法等を基本的に労資の自由な取り決めに委ねていた。例えば1891年帝国営業条例改正令は、これに関しては、①雇用主による労働者への出来高作業用の工具や材料の引渡しを、これらが各々の

2) 本稿は、これに関して最も詳しい調査研究である、Otto Jeidels, *Die Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinisch-westfälischen Eisenindustrie*, Berlin 1907, を踏まえつつ、この調査研究が主要な対象とした時期以前にあたる19世紀末の実態を、同研究にやや弱い視点である技術・組織・労働時間管理との相互連関において把握しようとしている。Vgl. Schmiede/Schudlich, a. a. O., S. 122 ff.; Zirpel, a. a. O., S. 53 ff. 邦語では、大塚忠「20世紀初頭、ルール鉄鋼業の労働市場と賃銀（下）」関西大学『経済論集』第38巻第6号、1989年、がある。

3) 出来高給付の測定では、テイラー・システムに結びついた「要素計算」までには到らなかった。Ludwig Bernhard, *Die Akkordarbeit in Deutschland*, Leipzig 1903, S. 140ff.; 今野登「ドイツ工業における近代的出来高制の成立について」『武蔵大学論集』第16巻第3号、1969年、73ページ以下；v. Eicken an die S & H A.-G. Kabelwerk Floridsdorf bei Wien, 23. 11. 1901, SAA 14/Ln 492；拙稿「経営・労務政策(7)」、55ページ以下；Heiß, *Die Entlohnungsmethoden*, S. 382, 390-392.

地域に普通である価格を超えず、これについての労使間の事前取り決めがなされていることを条件として承認する旨の規定と、②就業規則に賃銀の決済と支払いの時と方法についての規定を盛り込むべきことの抽象的規定をもつにすぎない⁴⁾。それだけに賃率決定等をめぐる労資間の紛争の余地は、労働時間の場合以上に大きかったとみてよい。

さて、S & H社では1850年代末に以上の出来高賃銀制が端緒的に導入された。1858年に社主の弟は、出来高制による労働能率増進・労務費削減への期待を込めていう、「電信装置製造は世界一ひどい事業だ……。出来高労働が長期間実施されれば、事態はあるいは改善されるかも知れない」⁵⁾。翌59年の「当社は現在導入されている出来高労働により更に活気を高めている」との社主ヴェルナーの書簡は⁶⁾、出来高賃銀制が、当面期待に違わず労働者の労働意欲を刺激し、労働集約度を高めたことを窺わせる。そして、労働集約度の上昇は稼得賃銀の相対的上昇と結びついていた。後者はさらなる労働意欲の喚起をもたらしただであらう。1865年頃労働者の間で「出来高労働は時間賃銀より有利と認められており、……労働者達は高額の出来高稼得のゆえに職長になることを全く喜ばなかった」ことはこれを傍証している⁷⁾。以上の労働集約度の上昇（労務費減少）と出来高稼得の増加の状況からみて、会社首脳の出来高制志向には十分の根拠があったといえよう。ただし60年代末までは、とくに技術的前提の欠如のため出来高賃銀制は殆ど普及していない。これが最初にまともって導入されたのは、1871/72年頃の専門工作機械の機械加工工程（アメリカ室）への導入とそれによる分業の進展を契機としていた。以上がこの工程に出来高賃銀制の実施の条件をなす作業の一定の部分化・定型化・反復化をもたらし、生産量の増

4) 営業条例には、一般に賃銀については他に、現金での計算と支払いの義務、生活手段・住宅・光熱費・工具・材料等の支給分の賃銀支払いの際の算入の承認（GO Vom 1869; Gesetz, betr. Abänderung der GO. Vom 1891）、違法の解約に伴う損害補填や罰則のための支払い留保限度、賃銀支払いや分割払いの期間、年少者の賃銀の両親・後見人への支払い、支払い場所等に関する規定が見られるにすぎない（Gesetz, betr. Abänderung der GO. Vom 1891）。

5) *Karl Siemens an seinen Bruder Werner am 3. 4. 1858*, SAA 14/Lr 516.

6) *Werner an seinen Bruder Wilhelm am 6. 1. 1859*, SAA 14/Lr 516.

7) *Unterredungen mit Schwennicke*, SAA 12/Lh 583, S. 2-6.

加が煩瑣な出来高賃率の計算を引き合うものにしたからである⁹⁾。出来高賃銀制のまとまった導入は、その分拡大された規模で、労働集約度の上昇による製造原価の引き下げと出来高稼得上昇をもたらした。「分業と出来高により個別製品の原価が下がる一方、労働者の週稼得が著増した。……固定賃銀関係のもとにあった以前は時々小休止をさしはさみえたが、今やこれまでとは全く異なる作業速度が自然に生じた」⁹⁾。

もっとも、80年代前半までは、設備投資の停滞と万能職場作業組織の優位、手工的熟練工の出来高制導入への抵抗の持続といった状況のもとで出来高賃銀制は一挙には広まらず、基本的にはなお時間賃銀制が優勢であった¹⁰⁾。ともあれ、出来高賃銀制の導入による時間賃銀制に対比しての作業速度や労働集約度の上昇は¹¹⁾、80年代初頭にも認められる。表2の出来高払労働者の週稼得と時間賃銀労働者のそれとの差の少なくとも一部は、この出来高賃銀制による労働

表2 1882年5月初頭ベルリンS & H社の賃銀状況

(単位: マルク)

労働者類型	熟練工	徒弟	労働者	女子労働者
週賃銀 最低	15,12	4,50	14,53	
平均	19,44	—	16,20	9,18
最高	27,00	9,00	18,90	
出来高払工の週稼得	29,00	—	—	12,00

出所: *Lohn-Verhältnisse zu Berlin Anfangs Mai 1882*, SAA 14/Lh 661.8) *Unterredungen mit Jacobi*, SAA 12/Lh 583, S. 3 f.; G. Siemens, *a. a. O.*, S. 77f.9) G. Siemens, *a. a. O.*, S. 78; 拙稿「形成と変容」, 146ページ以下。10) 「機械操作のため、たいいてい普通の労働者を速成訓練しなければならず、また彼らは例外なく出来高賃銀制で働かされたので、いわゆるアメリカ室はまもなく社会主義者の激しい攻撃的となった。作業速度の著しい引き上げは労働者達にどうにも適合しなかった。作業場の古参の手工業者がそれと折り合うには長い時を要した」。*Unterredungen mit Jacobi*, SAA 12/Lh 583, S. 2. 以上に関して、ブルヘネは、70年代初頭以来出来高制はS & H社作業場の支配的賃銀形態となったとするが(*a. a. O.*, S. 52 f.), それにはまだ当時は早すぎる。70年代初頭の専門機械の導入と分業の進展にも拘らず、組立等の重要工程は出来高制によっていなかったからである。*Unterredungen mit Schwennicke*, SAA 12/Lh 583, S. 10 f.11) Vgl. Walter Timmermann, *Die Entlohnungsmethoden in der Hannoverschen Eisenindustrie*, Berlin 1906, S. 102.

能率上昇の結果とみてよい。

さて、出来高賃銀制による以上の能率増進は、まずは、労働者の「意思の緊張」、作業の反復から生じる技巧等による、「人々を一層消耗させもした」ような「全く異なる作業速度」の「自然」な発生に基づいていたとみられるが¹²⁾、これに加えてさらなる労働集約化・労務費削減が図られた。その第一の手段は、職長による低出来高賃率の強要であったが、これに密接に関わる当時の出来高決定・管理方式をまず確認しておこう。1872年のS & H社工場首脳の規定は「出来高賃率の決定」を作業場事務所の機能に含める一方¹³⁾、1875年の作業場規則は「全員が自分の職長の命令には厳格に従うものとし、職長から指示された出来高労働または時間賃銀労働を遂行するものとする。反抗した場合職長は労働者を即時解雇しうる」 (§ 4) としている¹⁴⁾。両規定は互いに矛盾するかに見えるが、ともに、60年代までの「出来高業務は作業場事務所の仕事であった。同事務所はその際職長の報告に従った。1864/65年までは職長だけが基準を与えた」という実態¹⁵⁾つまり「職長経済」が踏襲されていることを示す。しかも、当時は作業の標準化が未発達なため出来高単価調べ *Akkordpreisermittlung* ないし出来高決定に客観的基準は存在せず、すぐ次にみるように「推算」とその「試行」錯誤による事後的な賃率の「訂正」(上下調整)がなされており、「最終的な出来高賃率は大型の台帳に商業元帳式に記入され、時々集められた経験に基づき修正された」のであって¹⁶⁾、結局「経験」をもつ職長の主観的な裁量に依存せざるをえなかった。80年代前半までこの方式が変化した徴候はみられない。他方、70年代前後の出来高賃率取り決めの際は職長と各労働者との作業開始前の個別交渉がなされていた。事前の交渉は、客観的基準を欠く出来高単価決定のもとでの労資の利害対立の噴出を避けるひとつの手続きであり、

12) G. Siemens, *a. a. O.*, S. 78.

13) *Organisation der technischen Oberleitung*, 13. 3. 1872, SAA 33/Ld 603.

14) *WO f. d. Telegr.-Bau-Anst. von S & H*, 1875, SAA 14/Lm 751.

15) *Unterredungen mit Schwennicke*, SAA 12/Lh 583, S. 5f.

16) G. Siemens, *a. a. O.*, S. 77f. 「大型の台帳」とは出来高台帳のことであった。*Unterredungen mit Jacobi*, SAA 12/Lh 583, S. 4.

そもそも労働者から労働意欲を引き出す条件をなしたからである¹⁷⁾。すなわち「出来高決定においては、職長が案を出し、労働者が——むろんより高額の——対案を出した。さらに何らかの仕方で一致に至り、この基礎のうえで試行がなされ、その際さらに推算がおよそ正当であったかどうか、訂正されねばならないかどうかが明らかになった」¹⁸⁾。だが当時の事前交渉は事実上職長による労働者への「出来高賃率の報告」¹⁹⁾にすぎず、最終的な賃率の決定や変更への職長の基本的規定力は労働者に対しても維持されていたとみられる。それは、75年の作業場規則が複数賃銀週に及ぶ出来高制に関して、出来高賃率決定と同等の重みをもつ「毎週の分割払い額(出来高前貸し——引用者)は、職長により労働者の平均給付能力に従って定められ、出来高賃率として労働者の持場台帳に記入される」としていることから推測される²⁰⁾。会社側はさらに、職長へのこうした依存(すなわち間接管理)状況を前に、職長に年間売上高と個人の成績に応じた特別報酬(「期末賞与」)を支給した²¹⁾。金銭的刺激策により職長の労働者への能率増進の駆り立てを期待したのである。

以上からすれば、次のような60年代半ばの具体的な出来高賃率決定方法が、しばしば70年代以降も引き続き実施されたとみるのは決して無理ではない。「出来高は普通低めに提示され、当該労働者が対案を出し、それから合意がなされた。……職長シュヴァニッケは、熟練工に低めの出来高賃率での仕事を要求し、後者がこの仕事を丁重に断わると、解雇の脅しをかけるという形で後者を不当に扱った」²²⁾。つまり職長による出来高賃率の——可能な限り——低めの提示とその——おそらく硬軟とりまぜた——強要である。この方法は、能率増進というよりむしろ直接的な労務費引き下げに重点を置くやや素朴な方法であった。

17) Timmermann, a. a. O., S. 50 f.

18) G. Siemens, a. a. O., S. 77 f.

19) Timmermann, a. a. O., S. 50.

20) WO f. d. Telegr.-Bau-Anst. von S & H, 1875, SAA 14/Lm 751.

21) 22) Unterredungen mit Schwennicke, SAA 12/Lh 583, S. 2-6.

第二の手段はこうであった。一般に出来高制のもとでは、労働者の出来高稼得または会社の労務費は労働集約度の上昇に比例して上昇したため、そのままでは労働能率増進効果が損なわれた。この欠点を避ける有力な方法は出来高単価の切下げであったが、これはまたこれで多様なやり方があった。そのひとつが、労働能率を持続的に増進させる一方、総出来高稼得（具体的には時間当り出来高稼得）を変えずに出来高賃率を切り下げる、一挙両得的な「出来高限度 Akkordgrenze」策である。この出来高限度は、ヤイデルスによれば19世紀末に西部ドイツ製鉄・鉄加工・機械工業において現われたのであるが²³⁾、電機企業 S & H 社においては、すでに1860年代に、つまり出来高賃銀制導入後殆ど時を移さず実施されている。すなわち同社では1865年頃、「当時すでに出来高作業の委託の際、一定の稼得が超過されてはならないことが原則をなすものとして受け入れられていた」²⁴⁾。また、70年代初頭に労働節約的な機械の「導入はしばしば労働所得 Ertrag der Arbeit を予想よりはるかに引き上げ」たが、この引き上げに対して「出来高賃率の対応する調整 Regulierung」すなわち賃率切下げが（むろん職長によって）実施されていることは²⁵⁾、以上の S & H 社出来高限度策の70年代に入ってから連続性を示唆している。ところで、同社の出来高限度策は、能率増進により出来高限度を超える時間当り出来高稼得が生じた場合、そのつど厳格にこれを所定の出来高限度以下に戻す（その分出来高賃率を切り下げる）ことによって、能率上昇の成果を収取しつつ労務費を節約し、かつ労働者のさらなる能率上昇を刺激しようとする「規準どおりの schematische 出来高限度」策に他ならなかった²⁶⁾。それは、いわば最大能率と最小労

23) Jeidels, a. a. O., S. 130-145.

24) Unterredungen mit Schwennicke, SAA 12/Lh 583, S. 5.

25) Burhenne, a. a. O., S. 52. 「調整」がたいてい賃率切下げと同義であったことについては、August Löhr, Beiträge zur Würdigung der Akkordlohnmethode im rheinisch-westfälischen Maschinenbau, Gladbach 1912, S. 61.

26) Jeidels, a. a. O., S. 134. Zirpel, a. a. O., S. 58 はこれを「硬直的出来高限度」と呼んでいる。Timmermann, a. a. O., S. 97 によれば、出来高限度は機械工業や造船工業では随所で見られ、そのうち「固定 feste 出来高限度」が最も普及していたという。この「固定」もまた「規準どおりの」の別様の表現に他ならない。

務費との機械的同時実現を図ったものであり、当時のS & H社出来高制における労働能率増進・労務費節約策の中心的方法をなしたといえよう。

だが、以上の労働能率増進・賃率切下げ策は、総じて労働者の一層の消耗による労働能率上昇をもたらしたが、しかしそのことのゆえもあって、必ずしも会社側の意図どおりに貫徹されえたわけではなく、反対の結果をすらもたらしていた。

第一に、出来高単価の決定に際しての、職長による「解雇の脅しをかけるという形」での「不当な扱い」に対しては、「作業場全体がこの不公正さのため憤然となった」²⁷⁾ というように、かれの恣意的で強引な賃率決定策は労働者に受け入れられず、その限りにおいて労働能率増進への効果も限界づけられた。

第二に、会社の「規準どおりの出来高限度」策に対しても、1865年頃つまりその実施と同時に、「労働者も過度の集約労働を避けた」²⁸⁾。この行動は、会社側・職長の硬直的な出来高限度策による出来高賃率切下げへの「不可避の反応」としての「緩怠 Bremsen」等²⁹⁾による労働者側の出来高限度に他ならなかった。これによって労働者達は、長期的に超えられないことが経験的に知られた、一定時間当り出来高稼得の水準を超えないよう、労働能率(作業速度)を事実上組織的に制限したのである。したがって、労働者の出来高限度は会社の出来高限度とおおよそ重なったが、しかし会社の期待とは逆に、出来高限度つまり「稼得限度 Verdienstgrenze」が「能率限度 Leistungsgrenze」をなすことになった。つまり前者が後者を規定したのである³⁰⁾。70年代にS & H社において労働所得の上昇に対して「出来高賃率の対応する調整」がなされたことはすでに見たが、にも拘らず、じつは労働所得の上昇は、この「調整ではたいて

27) 28) *Unterredungen mit Schwennicke*, SAA 12/Lh 583, S. 2-5.

29) Max Weber, *Zur Psychophysik der industriellen Arbeit*, in: Hrs., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen 1924, S. 155f. 鼓雄雄訳『工業労働調査論』日本労働協会、1975年、193ページ。19世紀末・20世紀初頭の「緩怠」をめぐるヴェーバーの認識については、鼓雄雄「マックス・ヴェーバーとドイツ労働問題」内田義彦・小林昇編『資本主義の思想構造』岩波書店、1958年所収、423-425ページをも参照。

30) *Schmiede/Schudlich, a. a. O.*, S. 131 f.

い相殺できないか、少なくともすぐには相殺できなかった」³¹⁾。このことは、労働者による出来高限度が会社の出来高単価切下げを牽制したことにもよると読める。こうして、会社の意図と正反対の、最大稼得と最小能率の調和ともいうべき労働者の出来高限度＝能率制限は、会社の出来高賃銀制の導入の効果を大きく制約するものとなっていた。結局、当時の効率至上主義的な硬直的出来高限度策は、労働者の合意を取り付けられず、むしろかれらの集団的な日常的能率抑制にあって、必ずしも十分に機能しえていなかったのである。

第三に、70年代の「出来高賃率の対応する調整」は、労働者側の積極的抵抗を招き、争議発生による労資関係の不安定化という代償をも会社に要求した。

「労働者は当初この革新（出来高制導入——引用者）に不信感を抱き、拒否の態度をとっていた。かれらはそれによる賃銀引き下げを恐れたのである。1873年には出来高規制に関わって小規模ストライキすら発生した」³²⁾。労働者側の譲歩の限度を示すこのいわば社会的テストにより、会社は——熟練労働力の代替策を十分とれない万能職場作業組織段階の技術的条件のもとで——再び出来高賃率引き上げを余儀なくされ、後者は一時的には稼得賃銀引き上げに作用したように思われる。その結果、「長い間個数賃銀と戦っていた」労働組合は「のちに漸くその立場を改めた。出来高労働者が獲得した支払いは常に非常に有利だったため、ジーマンス諸経営からは、続く年々には何らこの問題をめぐる争議は知られていない」³³⁾。

他方、出来高賃銀制の導入が数的になお優勢な時間賃銀労働者の労働意欲を損なわぬよう、彼らへの別途補償も必要となった。まず、70年代初頭に、概ね10%の時間当り稼得の引き上げを意味する「いわゆる賃銀出来高制 Lohnakkord」が、「古参労働者に、勤続年数からみれば容易に不釣合にはるかに多く稼得する出来高労働者に対する等価物として認容された」³⁴⁾。次に、60年代までは部分時間賃銀労働者に、純粋出来高労働者に対する補償措置として「当初

31) 32) 33) *Burhenne, a. a. O.*, S. 52.

34) *Unterredungen mit Jacobi*, SAA 12/Lh 583, S. 5.

勤続2年で（成績優秀の場合1年目で）年末に、年間売上高を基準にした一定額（の賞与 *Prämie*——引用者）が分配され」ており、これが、70年代以降も、「該当する労働者が過多となったので」5年の勤続と年間13賃銀週の労働実績という「分配」の条件が追加されつつも、なお継続されている³⁵⁾。さらに、時間賃銀労働者には残業手当が支払われたことは、すでに見たとおりである。一現場職制の回想によれば、以上の時間給の古参労働者への賃銀出来高制の導入や賞与支払いは「補償的ないし宥和的に」作用した³⁶⁾。とはいえ、いうまでもなくこれらは会社にとって追加的労務費負担をなした。

こうしたなかで経営側の課題は、次のようであったといえよう。①出来高賃銀制の及ぶ限りでの一層の普及。時間賃銀制に比べた出来高賃銀制の高能率と能率のさらなる上昇がその基本的誘因であり、また時間給労働者の減少による時間給への補償の節約が追加的誘因であった。②紛争の源のひとつであり労働能率や労務費節約効果の把握の不明瞭さ・不正確さの根拠でもあった、職長を主体とする経験的で非客観的な出来高単価調べや出来高決定・管理（出来高限度管理）の改革。③労働者の出来高限度規制への対応（当面は、能率増進を減殺する「規準どおりの出来高限度」にならないこと）および労働者に出来高限度規制を許したかられの作業規制力の打破による一層の能率増進と、増大した賃率の切下げ。

ii. 機種別職場作業組織段階に入った80年代半ば以降、以上の課題のうち①出来高賃銀制の普及と②一定の管理改革の進行がみられた。すなわちまず、この時期の機械化と作業組織の段階的变化に伴い、出来高賃銀制は、各工場の量産品直接部門における機械加工のみならず粗形加工や仕上組立への、つまり諸直接工程への導入の拡大によって、賃銀形態としての優位を確立したとみられる。「熟練工（大部分の半熟練工も含まれた）は可能なかぎり出来高で作業しており、労働者のうち専ら時間給で従業していたのは、基本的に輸送、倉庫、

35) 以上、*Unterredung mit März*, SAA 12/Lh 583, S.5.

36) *Unterredungen mit Jacobi*, SAA 12/Lh 583, S.2 f.

構内作業の不熟練工のみ」つまり間接部門の労働者か、または「殆ど専ら初心者」ということになった³⁷⁾。

また、出来高賃銀制の拡大に伴い、出来高決定・管理の「上位審級」による統制強化が進められた。1890年末のシャルロッテンブルク工場の業務命令によれば、「職長により労働者と取り決められた出来高賃率は上級職長により統制され、承認を受けなければなら」ず、1895年の同工場就業規則は、「職長に提示された出来高賃銀が少なすぎると判断した場合、労働者がその額について作業開始前にすぐ次の上役の決定をもらうことは許容される」として、出来高制をも「上級職長制度」の統制下においている³⁸⁾。1892年の同工場就業規則は、「労働者または女子労働者は、作業を開始することによって、提示された出来高賃率を了承し、いかなるのちの異議申し立ても放棄することを表明することになる」³⁹⁾として、出来高決定の事実上の契約化をすら図っている。これは経営側の労働者に対する公式的規制の強化でもあって、労働時間への統制強化とも対応していた。

これらにより「自然」的な（また時間給制に比べての）労働能率の上昇と対応する出来高稼得の上昇も実現された。1889年10月～90年9月に関する機械工（当時）グラーベの回想によれば、「出来高作業では、平均的な労働者なら長期の習熟作業を行わずとも時間当り65ペニヒを稼得しえた」のである⁴⁰⁾。出来高制の普及による時間賃銀制の割合の相対的減少は、時間賃銀労働者への稼得補償の必要性を減らし、その分期末賞与の支給条件も厳しくしえたし、「守旧的な」古参の時間賃銀労働者の人数とその抵抗が減少したことは、出来高制の厳密化をより容易にした。以上が一層の能率増進・労務費節約に作用したことはいうまでもない。他方、飛躍的な設備投資に基づき、平均的労働者が時間当り65ペニヒを稼得しうるようになったことは、改めて出来高賃率切下げの余地

37) Burhenne, a. a. O., S. 53.

38) 以上、「経営・労務政策(3)」, 100-104ページ。

39) AO f. d. Charl. Wk., 15. 12. 1892, SAA 32/Lö 612.

40) Erinnerungen Grabe, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 2.

を与えたであろう。また、1890年の労働時間短縮と連動した連続労働時間制の導入に対しては、時間賃銀労働者の賃銀の差し引きはなされなかったが、出来高労働者には何らの加給（稼得補償）も与えられなかった⁴¹⁾。時間短縮・連続労働時間制の導入が、出来高労働者から能率を引き出すための新たなこととしても利用されたという相互関連性をここに見ることができる。

もっとも、会社はこれで満足したのではない。1889/90年に「出来高作業では、平均的な労働者なら長期の習熟作業を行わずとも時間当り65ペニヒを稼得しえたが、過度に多く支払われた出来高作業とならんで、有能な機械工でもうまくこなせない出来高作業もあった」⁴²⁾。つまり、労働者が「規準どおりの出来高限度」つまり労働力の市場価格、に等しい出来高稼得すら達成しえないほどの——したがって技術革新によっては正当化されえない——低出来高賃率の設定ないし賃率引き下げもなされた。とくに1892年初頭のシャルロットンブルク工場における $33\left(\frac{1}{3}\right)\%$ の賃銀引き下げはその極端な事例をなす。この引き下げ（出来高限度到達前の単価切下げ）は「目下、各種電気装置をめぐって関係諸社間で激しい競争戦が勃発しており、その結果、長年一個あたり75マルクの品目が最新の入札で55マルクに引き下げられた」ことを根拠としていた。上記の賃率の引き下げ率は製品価格引き下げ率26.7%を上回っており、「この損害を担うのはむしろ毎度同じく労働者だ」との金属労組側の批判を招くこととなった⁴³⁾。

一方、S & H社における「規準どおりの（労資の）出来高限度」策は、この段階にもなお変更されておらず、出来高限度を硬直的なものにしないという前述の課題③は未達成のままであった。1889/1890年当時に関する「職長は、「記入された」時間 *Stunden* について65ペニヒからの超過が出さえしなければ、

41) Beilage zum "Vorwärts" vom 29. 11. 1892.

42) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 2.

43) 以上、DMZ, 27. 2. 1892. F & G カール工場でも、直前の景気後退を受けて1890年9月に伸線工の出来高賃率が引き下げられ、「熟練精密伸線工」のシヒ・当り平均出来高賃銀は6~8マルクから5~7マルクに下がっている。Günther Schulz, *Die Arbeiter und Angestellten bei Felten & Guillaume*, Wiesbaden 1979, S. 243.

無関心のままであった。もっとも超過は個数賃銀のさし迫った引き下げのゆえに著しいいざこざをもたらした」とのグラーベの回想は⁴⁴⁾、この「規準どおりの（硬直的）出来高限度」（この場合時間当り出来高65ペニヒ）策の維持を示唆している。

一方、グラーベによれば、「私は別の部門に出向いているとき初めて、繁盛しているシュトック Stock 社のことも聞いた。そこではたとえ稼得が65ペニヒを超えても出来高は切下げられず、逆にシュトックは、とくに仕事が丁寧でその量も多い従業員を自らほめるというのだ。ここで私はシュトック社に立派な量産設備があることも聞いた。同社は S & H 社よりはるかに先行していた」⁴⁵⁾。この「シュトック社」が電機企業であったかどうかは不明であるが、ともあれ同社では明らかに、ヤイデルスのいう「体系的に修正された systematisch modifizierte 出来高限度」が導入されていたと見てよい。後者は、労働能率が上昇する限り、その最高限に到るまで労働者に労働させて稼得させ、何度も最高能率を繰り返したあとではじめて出来高を削減する方法である。その意図は労働者の能率限度を確かめてこれを出来高限度にし、かくて最大能率と最小労務費との長期的両立をはかり、同時に、労働者に唯一可能な抵抗形態である能率制限を、短期的・一時的な最高稼得のために放棄させることであった。この場合、能率水準は「規準どおりの出来高限度」の場合より上昇する一方、長期的には「体系的に修正された出来高限度」もやはり労働力の市場価格に規定された水準に落ちついたのであり、したがってその際の稼得は結果として「規準どおりの出来高限度」の稼得とほぼ一致するはずであった⁴⁶⁾。それゆえシュトック社の出来高限度策は、さきの S & H 社にとっての課題③へのひとつの対応形態（出来高限度の非硬直化）をなすものであり、またともかくも S & H 社労働者の目にも相対的に評価されてはいた。

44) 45) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 301, S. 3.

46) 以上, Jeidels, *a. a. O.*, S. 132, 141-143; Schmiede/Schudlich, *a. a. O.*, S. 131-134; Zirpel, *a. a. O.*, S. 56-59.

両社の出来高限度策の明確な段階差は、なによりも物的機構（大量生産への移行）と管理方式・出来高価格調査機構の整備の格差に規定されたと見られる。管理方式に関してみれば、確かにS & H社では会社の上位管理機構による出来高統制の制度的強化が現実にもなされてはいた。「私は、なぜ個数賃銀において補償がなされなかったか理解できなかった。職長が私に説明するには、『前の連中 die da vorne』が、出来高賃率に固執しているというのだった」⁴⁷⁾。「前の連中」とは、この場合、管理棟にいる職長より上位の出来高管理・決定職員をさす。だがそれは一面では「職長は、……65ペニヒからの超過が出さえなければ、無関心のまま」というように、職長の出来高作業管理意欲を低下させるマイナス面を持った。しかしまたそのこと以上に他方では、1890年/93年のシャルロッテンブルク工場の業務命令は、職長機能が上級職長の統制・検査・承認を受けるとはしながらも、出来高賃銀の決定自体は職長に依然委ねている。1895年の同工場就業規則さえも、「職長の命令は即座に遵守されるものとする」、「職長や他の上役の命令への違反の場合は即時解雇される」と規定し、かつ職長の命令の内容に、職長による出来高賃率の最初の設定を含めている⁴⁸⁾。つまり職長経済の要である職長の出来高賃銀制における統制権限も他面ではなお維持されていたのである。90年代前半まで、主として職長記載の出来高台帳方式が維持されていたことも、出来高価格調べの際の出来高計算の厳密さを制約したとみてよい。以上のような、管理の集中と従来型分散管理との過渡的混在は、電機最大企業S & H社においてすら、当時の出来高限度改革が容易でなかったことを示している。そしてこの過渡的混在状況が、労働者へは2重の重圧となって現われ、「実際によく計算されていない個数賃銀の押し下げ」⁴⁹⁾にもつながっていたとみられる。

以上のS & H社の出来高賃銀策は、労働意欲を刺激するどころかむしろ労働者に危機感をもって受けとめられ、かれらの持続的かつ一層巧妙な仕方での積

47) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 2.

48) *AO f. d. Charl. Wk.*, 1895, SAA 32/Li 382; 拙稿「経営・労務政策(8)」, 104-106ページ。

49) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 2.

極的・消極的抵抗を呼び起こした。第一に、出来高限度到達前の賃率切下げは労働力の市場価格での賃銀稼得をも不可能にしたため、労働者はこれに最低賃銀支払（補償）要求の争議で対抗した。たとえば、1890年3月27日にS & H社労働者も参加したベルリンの機械工・同関連職種の公開集会（争議）では、採択された5つの要求項目の中に、出来高労働未達成の場合の最低賃銀の支払いが挙げられている⁵⁰⁾。第二に、賃率切下げへの「不可避の反応」としての「緩怠」は強固に残され、またこれとならぶ典型的な抵抗手段としての「出来高持ち越し Akkordschiebung」をはじめ、多様な手段による能率規制がみられた。この点に関して90年前後頃の状況をグラデーはこう回想している。

「実際によく計算されていない個数賃銀の押し下げは独特の影響を及ぼした。すなわち、出来高の持ち越しがなされた。また過剰支払いと過少支払いの2つの出来高指図が出された。さらに作業台帳に「記入された」時間は、実際に費した時間に背いて、結果として65ペニヒの稼得となるように割り振られた。……また工具製作や類似の作業において、架空の賃銀時間数が「記入」された。そこで私はある時、私がいったい設備を仕上げたかどうかという副職長の問いを直ちに理解した。その他の点では、古参の同僚達が疑いを晴らすため気を配ってくれた。そこで私は、……条件のよい出来高の場合、5時間のうち2時間はのらくら過ごした。一部は、厳しすぎる職長がいない他部門の同僚達のところをうろつくことによって。残業の際も誰かれとなくこっそり姿を隠し、それでもかれらは時間数 Stunden を個数賃銀時間の枠内で記録した。職長からは殆ど問いただされなかったし、もしそんなことがあっ

50) 他の4項目は、9時間労働、最低賃銀21マルク（時給0.39マルク）、残業手当25%、日曜労働手当50%、であった。*Forderungen der Lohnkommission der Mechaniker Berlins am 27. 3. 1890, SAA 14/Lm 751*. これは、80年代後半以降の出来高削減に対抗しての労働組合の運動目標であった「固定最低賃銀立法の導入による出来高賃銀廃止」(Schmiede/Schudlich, *a. a. O.*, S. 138)と対応している。1890年秋にはF & G カール工場でも、注43 でみた賃率引き下げに対して、掻線伸線工50名と「若い伸線工」(半熟練工か不熟練工) 20~30名が就労を拒否した。この争議は3日続き、労働者側の失敗に終わったが(Schulz, *a. a. O.*, S. 243)、やはり労働者の勤労意欲の低下をとおして会社にマイナスの影響を与えたとみられる。

ても、行方知れずの者はちょっと何か取りに行っているだけで、と返事されてしまうのであった。職長は、「記入された」時間について65ペニヒからの超過が出さえしなければ、無関心のままであった⁵¹⁾。

以上のうち出来高の持ち越しとは、条件の悪い出来高のための時間の一部が、次の、より有利に計算された出来高に持ち越されて計算されること（経営にとっては、一定出来高に要した実作業時間の不正確な報告）であった。この行動の誘因は、労働者が「悪い」出来高の引き受けを強いられる一方、「良い」出来高の場合賃率切下げがなされたことにあった⁵²⁾。こうして、S & H社労働者たちは、時間当り65ペニヒという事実上の（会社の出来高限度と一致した）かれらの出来高限度の遵守やその他各種の「消極的」抵抗手段——簡略なグラーベの回想ではその内容は必ずしも明瞭ではないが——を集团的に、または組織的に用いて、少なくとも会社の出来高賃銀策を核心部分で尻抜けにさせていたのであった⁵³⁾。こうしたなかでは、会社の能率増進・労務費節約と労働意欲を刺激する出来高稼得水準の維持という労資の利害の最適均衡点での賃率決定は問題にもならなかった。しかも以上の抵抗が、労働者の作業自体に対する自律的規制力を基礎としていたことは明らかである。当時の会社にとっての最大の課題もまさにこの、労働者の自律的作業規制力の解体にあったというべきであろう。

iii. 1890年代半ば以降1900年代初頭にかけての品種別職場作業組織（少種大量生産）への移行期には、飛躍的な生産技術の革新や分業により出来高賃銀制が間接部門にもさらに広く導入され、また現場組立部門にすら導入されて⁵⁴⁾、労働者の大部分は出来高賃銀制のもとに置かれた。1900年に主力のシャルロッ

51) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 2 f.

52) Richard Woldt, *Der industrielle Großbetrieb*, Stuttgart 1911, S. 46 f. Vgl. Hans Meidlein, *Der Akkordlohn in der großindustriellen Maschinenindustrie*, Nürnberg 1914, S. 45 f.; Heiß, *Die Entlohnungsmethoden*, S. 174 f.

53) それゆえ、コッカが、90年代半ばまでに、比較的高度有資格で知性のあるジューメンス社労働者は（会社側による）金銭的刺激を受け入れたとするのは、以上に関する限り事実と反することになる。Kocka, *a. a. O.*, S. 234.

54) *Erinnerungen Grabe*, Bd. I, SAA 12/Lk 801, S. 59 f.

テンプルク強電工場が「手工業者やフライス盤工、中ぐり工等のような手工業的専門教育をもつ労働者は殆ど専ら出来高で作業しており」、時間賃銀制によったのは、職場用務員等のような補助的給付者や「下図工、検査工、製錬工や個々の工具製作工のように作業が出来高での委託に不適な労働者」であるとしているのは、そうした変化を代表的に示すものとみてよい⁵⁵⁾。これにより基礎的能率増進は大幅に進み、時間賃銀労働者への補償の必要性もさらに減少し、労務費（生産費）の飛躍的な節減が実現した。1900年のヴィーン・ケーブル工場による、導入された出来高制が「きわめて有用かつ非常に有利であることが判明した」⁵⁶⁾との報告は、その証左である。1901/02年度のベルリン工場年次営業報告書も、複式変換機部門において「初めて組立工程に出来高制が広範に導入され、僅かな比率のみ時間賃銀で作業がなされた。結果は驚くほど良好であった。各組立工の賃銀率は押し下げられなかった（かれらは時間当り90ペニヒまで稼得した）にも拘らず、総額 *Gesamtpreis* は予備組立前の予想額の約半分にすぎなかった」として、およそ2倍の能率上昇ないし2分の1への労務費節約の実現を明らかにしている⁵⁷⁾。この点再びたち帰るが、ともあれS & H社における出来高賃銀制は、事業部工場内部門間、事業部工場間、そして企業間の競争の激化に促迫されつつ、また品種別職場作業組織への移行という技術的条件の整備を基礎に、こうした「有利な」ないし「驚くほど良好」な結果に関するS & H社各工場の経験の周知を通じて一挙に同社の同一工場他部門や他事業部工場へ普及したのであった⁵⁸⁾。

55) *Mitteilungen des Charl. Wks. an die Direktion des Feuerwerks-Laboratoriums Spandau vom 18. 6. 1900*, SAA 14/Lg 620; 拙稿「経営・労務政策(3)」, 表Ⅲ-21。弱電のベルリン工場については, *S & H AG Bln. an Kabelwerk bei Wien vom 23. 11. 1901*, SAA 14/Ln 492; *Gb d. Bln. Wks. pro 1901/02*, SAA 15/Lc 822, S. 75 f.

56) *v. Eicken an die Kabelwerk*, 23. 11. 1901, SAA 14/Ln 492.

57) *Gb d. Bln. Wks. pro 1901/02*, SAA 15/Lc 822, S. 75.

58) ベルリン工場複式変換機部門では「出来高制は設置されるべき電話交換機用にさらに発展され、また海軍部でも相応の形で実施された」。Ebd., S. 75。ベルリン・ケーブル工場だけはこれまで基本的に時給制のみであったが(*Aktennotiz vom 4. 12. 1900*, SAA 14/Ln 492), ヴィーン・ケーブル工場における、叙上のような出来高制導入の効果を聞き知ったベルリン・ケーブル工場長が、「当工場において、大きく出来高制による製造に移行する」意図を表明している。*v. Eicken an die Kabelwerk*, 1901, SAA 14/Ln 492.

一方、90年代前半まで厳密な出来高単価調を制約していた出来高管理・調査方式については、出来高賃率の職長と労働者との作業開始前取り決め、出来高賃銀が少なすぎる場合の上位審級への控訴、作業開始による賃率了承と異議申し立て放棄等の方式が徹底され⁵⁹⁾、とくにまた管理の一層の集中がなされた。たとえば1899年のシャルロッテンブルク工場の業務命令によれば、職長の職能は「作業の執行、出来高賃銀の水準……について経営技師に責任を負い」というように、出来高賃率の決定ではなく決定された出来高賃率の水準のみに執行的管理責任を負うべく限定を受け、かついまや「経営技師」の統制下に置かれているのである⁶⁰⁾。それに応じて、賃銀計算などの業務が系統的に賃銀課等のスタッフ諸課に吸収された⁶¹⁾。

またこうした管理の集中化を基礎づける「紙の統制装置」の整備・拡充が、出来高台帳（青賃銀台帳）から出来高票（賃銀票）への転換を軸として図られたことはすでにみた⁶²⁾。これに関して、1903/04年頃の閉塞信号機工場における出来高票による賃銀計算の一端のみを示せば、「済んだ出来高の総額は賃銀票に従い確認される。それに支払われた前貸しは賃銀リスト I が示し、新規開始出来高に支払われるべき前貸し額は、当該時間数と労働者の（賃銀票から知られる）所定時間賃銀とのかけ算で明らかになる。普通それは取り決めに応じて熟練工で40ペニヒ、普通労働者で24ペニヒないしそれ以上である。……時間カードの脚注の給付時間と稼得賃銀との対比は、なによりもまず統計目的と稼得平均時間賃銀計算のために行われる」⁶³⁾。これによれば（本稿(2)でも示唆し

59) AO f. d. Berl. Wk., 1. 3. 1903, SAA 32/Li 382; AO f. d. Glühlampen-Wk., gültig ab 10. 4. 1899, SAA 32/Li 382.

60) Vfgg betr. Gruppe Schade und Schröder, SAA 4/Lk 78. ベルリン工場での同質の改革については, Vfgg d. Berl. Wks. vom 30. 6. 1898, SAA 68/Li 180.

61) 1897年頃、組立工の賃銀支払いは現場組立課で決められたが (Aus der Tätigkeit des Herrn Dir. Pohl, 1944, SAA 12/Lh 583, S. 5), 1898年には組立工の賃銀計算・賃銀支払いは賃銀課担当に変更された (Vfgg d. Berl. Wks. vom 18. 10. 1898, SAA 32/Lo 586)。

62) 拙稿「経営・労務政策(3)」, 69-70ページ。「紙の統制装置」については, Jeidels, a. a. O., S. 127.

63) Ausarbeitungen des Herrn Blitzner, Lohn-Bureau des Bk.-Wks. vom April 1904, SAA 68/Li 135. 括弧内は引用者による。

たとおり)、出来高計算は刻時式統制装置による現場時刻管理の「自動化」・客観化とも結びつけられていた。「給付時間と稼得賃銀との対比」は、「稼得平均時間賃銀計算のために行われ」ることにより、出来高限度ないし出来高賃率の切下げのためのより整備された基礎ともなったであろう。

こうして、総じて出来高賃銀決定においても「技師経済」への決定的な転換がなされたのである。

では、この段階の出来高限度策はどうであったか。上に引いたように、1901/02年度のベルリン工場複式変換機部門において、「各組立工の賃銀率は押し下げられなかった（かれらは時間当り90ペニヒまで稼得した）」にも拘らず、およそ2倍の能率上昇ないし2分の1への労務費節約が実現されたのは、基本的には、ここに時間当り90ペニヒまでの稼得——「規準どおりの出来高限度」を超えた稼得——を許容する「体系的に修正された出来高限度」が導入され、これが一時的ではあれ大幅な能率上昇を可能にしたことによると推測される。1900年のシャルロッテンブルク工場においても、「厳密な稼得の上限は引かれていないが、出来高は時間当り賃率72ペニヒを出来るだけ超えないように職長により測定されるのがきまり」とされていた⁶⁴⁾。この時間当り賃率72ペニヒも明らかに出来高限度をさす。その水準が90年代半ばまでの65ペニヒと比べて上昇しているのは、労働力の市場価格の上昇への対応、生産性上昇による分配額の増大、「体系的に修正された出来高限度」策の実施等の諸要因のうち、少なくとも一部はやはり「体系的に修正された出来高限度」策によっていた可能性がきわめて高い。両主力工場にこの新たな出来高限度策の導入を可能にしたのが、そこでの品種別職場作業組織への移行と「技師経済」への転換であったことはいうまでもない。

他方、ドイッチェは、1900年頃S & H社ヴィーン工場またはシュッケルト社ヴィーン工場のどちらかに割増賃銀制が導入されたことを示唆している⁶⁵⁾。こ

64) *Mitteilungen des Charl. Wks. an die Direktion des Feuerwerks-Laboratoriums*, 1900, SAA 14/Lg 620.

65) ただしかれはどちらの工場に導入されたかは明らかにしていない。Julius Deutsch, *Auslese* 7

の割増賃銀制は、労働者の産出高が増すにつれて単価が自動的に下がる工夫であり、同時代ドイツの擁護者達は、これによって出来高制度による給付の「死点」が克服されると期待していた⁶⁶⁾。だが、仮にドイッチェの示唆がS & H社工場の場合をさしていたとしても、S & H社においては割増賃銀制は出来高賃銀制にとって代わるものではなく、この工場のみにも例外的に導入されたにすぎない⁶⁷⁾。例外であった理由の第一は、この制度の成功の前提条件をなす労働者の協力が得られなかったことである。労働者はこれを「極度の労働強化を強いる駆り立て制度」とみて反発したのであった⁶⁸⁾。第二の理由に関しては、出来高賃銀制において会社はかなり自由に賃率を「調整」しえたことが、割増賃銀制導入の利点をなくさせたとの西部ドイツ製鉄・機械工業等に関するヤイデルスの指摘が、S & H社にも妥当したと考えられる⁶⁹⁾。

実際、この段階におけるS & H社の出来高賃率の「調整」(賃率切下げ)は、急増した巨額の投下固定資本の早期回収の必要性、能率補償を要する時短工場の範囲の拡大、過熱好況下の競争激化やそれに続く急性的恐慌・資本過剰への対応のゆえに、それ以前よりはるかに厳しくまた頻繁に実施された。これは、当時における同社出来高制の主要な特徴のひとつをなしたといってもよく、しかもそれは労働時間の伸縮管理の激化とまさに連動して実施されたのであった。

すなわち好況期においては、例えば1898年10月にS & H社の公開金属労働者集会において、97年の株式会社への改組以来労働事情が著しく悪化し、品目により10~40ペニヒの「賃銀削減」が実施されたこと、平均時給25ペニヒの女子労働者と補助労働者の雇用(つまり低賃率労働者による高賃率労働者の代替)が絶えず増大していること、工場規則に明示された労働者との出来高価格の取

und Anpassung der Arbeiter in den österreichischen Siemens-Schuckert-Werken in Wien, in: *SdVfS*, Bd. 134, 1910, S. 272.

66) Timmermann, a. a. O., S. 102.

67) Vgl. *Die Lohn- und Arbeitsverhältnisse in den Siemens-Schuckertwerken Nürnberg, Berlin, Wien*, bearbeitet v. Adolf Braun, 1905, S. 12; Heiß, *Die Entlohnungsmethoden*, S. 176.

68) Deutsch, a. a. O., S. 252, 272.

69) Jeidels, a. a. O., S. 290.

り決めは稀な例外をなすこと、個々の職長側での不当な取扱い、労働者の責任によらない出来高労働の変更に補償なしで実施するとの会社の意向、会社代表から苦情の一部は理由なしとしてはねつけられ、また苦情、とりわけ上役の社員についての苦情には即時解雇をもたらしたのもあったこと、が報告されている⁷⁰⁾。会社や職制による大規模かつ系統的な賃率切下げが、手続きの有名無実化を伴いつつ実施されたのである。翌99年11月のS & H社労働者の集会でも同様の事態、つまり「主に新任の上級職長、某に帰せしめられる「10～15%までの、品目によってはそれ以上になされた出来高引き下げ」、が問題とされている。それも「しばしばわずか時間当り35～40ペニヒの稼得を得ているにすぎない品目ですら控除が行われ」たというのである⁷¹⁾。

恐慌期においては、すでに引いた1901年4月におけるS & H社の次の通信文書が、恐慌過程で一層激化した価格引き下げ競争に規定を受けた、「ぎりぎりまで」の賃率引き下げの事実を示唆している。「当社のグッタペルカ被覆管の賃銀が貴社よりやや低く見えることは認めます。当社はしかしぎりぎりまで計算しており、事情によりここで若干損をすることもやむを得ない状況です。……当社は競争しようと思えば、最低の賃銀にせざるを得ないわけです」⁷²⁾。恐慌下の価格競争力は、そうした「最低の賃銀」への負担転嫁によって維持されたのである。

こうした切下げの性質に関しては、1896-1903年のある時点におけるシャルロテンブルク工場工具部門の出来高労働者による、会社への、時間当り0.45マルクから0.75マルクへの最高限出来高賃率引き上げの要望が示唆的である。これによれば、要望の主な理由は、a 食料品の増大する高騰、b 家賃等の上昇、c 競争諸社がこの事情をとくに顧慮しており、AEG工具部門やユニオン社で

70) *Berliner Morgenpost*, Nr. 27, 20. 10. 1898, SAA 14/Lm 735. 拙稿「経営・労務政策(3)」, 48ページ以下をも参照。

71) 報告によれば、「会社側が労働者に対していかに値かな配慮しかする必要があると思っているかは、作業伝票の以前の出来高単価を線で単に消して新しい低単価をその横に書付けたことから明らか」であった。以上, *Vorwärts*, 16. 11. 1899.

72) 拙稿「経営・労務政策(3)」, 77-78ページ。

は、0.75～0.85 マルクかそれ以上の稼得がなされていること、d 工具支給所の「知的できちようめんな労働者のみ従事可能な作業」にとって「現行の収入は不十分」なこと、であった⁷³⁾。以上が、AEGやウニオン社で「体系的に修正された出来高限度」が採用されていたことを意味するかどうかはともかく、この要望は、シャルロッテンブルク工場工具部門の出来高賃率がAEGやウニオン社のおよそ53～60%の水準でしかなかったこと、しかも再生産費や熟練の質ともに労働力の市場価格にまったく対応していなかったことを示している。このことは、上記の好況・恐慌期のS&H社における「最低の賃銀」等への出来高賃率の引き下げが、出来高限度以下に留まらず、——平均的労働者なら誰でも達成可能として設定され、それゆえもともと低く抑えられた——出来高前賃賃率にも満たぬ水準にすら及んでいたことをも示唆するものといえてよい。

ただし、AEGなどの同業他社が、常にS&H社より賃率の点で労働者に有利というわけではなかった。というのは、1901年にAEGでも労働者の解雇、専門工作機械導入による労働力の代替等と並行して、出来高賃率が、同時に実施された機械の改良が許す以上に——作業によっては好況期の半分の賃率にまで——引き下げられ、しかもこの賃率切下げは、恐慌のみに規定されたのではなく、一部職長によりすでに2年前から予告されていた、とされているからである⁷⁴⁾。当時AEGにおいてもまた恐慌と競争に重疊的に圧迫されて、「好況期の半分」までの——つまりやはり労働力の市場価格を大幅に下回る水準までの——出来高賃率切下げがなされた事実がここから知られる。

以上要するに、1890年代後半以後、S&H社を始めとする諸電機企業においては、少なくとも工場や部門または景気や競争の動向によって、一方では「体系的に修正された出来高限度」策がとられ、また他方では——おそらく短期決

73) *Eingabe der Arbeiter*, oJ (1896-1903), SAA 35/Lo 713. ただし、正確な年月は確定しえない。

74) Hasse, a. a. O., S. 61. 「電機子製作の場合、労働者達は出来高で1896年に時間当り約78ペニヒに達していたのが、いまでは54ペニヒに下がっている。……いまや出来高賃率も半分にまで引き下げられた。」*Ebd.*, S. 62.

戦的に——「体系的に修正された出来高限度」はおろか「規準どおりの出来高限度」にも及ばない、労働力の市場価格水準の出来高稼得を極端に下回る、性急な大幅賃率切下げが実施されたのである。そして、これらが全体として、独占形成過程における低価格競争を支えるひとつの基盤となっていたといえよう。

とはいえしかし、第一に、「体系的に修正された出来高限度」策は——割増賃銀制もまた——「緩急」等労働者の労働能率規制の基盤をなすかれらの仕事への規制力そのものの克服、という根本問題を解決するものではなかった⁷⁵⁾。第二に、極端な賃率切下げないし低賃率は、稼得水準自体が円滑な「労働力の生産（工場外生活）過程」の維持を困難ならしめたに留まらず、工場での「労働力の消費過程」においても、技術的合理性の見地からみて、特に低出来高価格の場合疲労が増大するなど⁷⁶⁾、出来高賃銀制の能率増進効果を失わせた。しかもそれは、好況期には実働時間の延長策とも組み合わせられて実施されており、したがって2重の意味で労働力の順当な再生産を困難ならしめるものとなっていた。さらに恐慌期には、極端な賃率切下げが生産費の直接的切下げのために優先されたのであるが、それはまた「短縮労働」と結びつけられて、生活維持のための労働者による一層極端な集約労働を促し、技術的に不合理な「疲労」等を極限にまで高めさせるものとなっていた。こうした極端な賃率引き下げ策は、労働者の協力の取り付けという社会的条件を無視するものであったことはいうまでもない。上記の好況期・恐慌期における事例、つまり1898年10月や99年11月のS & H社での金属労働者集会など——さらに1900年の賃銀引き下げ防衛のためのAEGの鍛冶工と鋳型工によるストの試み⁷⁷⁾——は、以上のような会社の出来高策を前提すれば当然に予想しえた、労働者側の（割増賃銀制に対すると同様の）積極的抵抗の現われでもあった⁷⁸⁾。しかも賃銀形態をめぐる諸

75) Jeidels, a. a. O., S. 112, 144-147; Schmiede/Schudlich, a. a. O., S. 133 f.; Zirpel, a. a. O., S. 59.

76) HeiB, *Auslese und Anpassung*, S. 164.

77) Hasse, a. a. O., S. 63.

抵抗は以後に続く本格的な労資紛争のごく端緒・予兆にすぎなかった。ともあれ、こうした技術的と社会的との二重の非合理性のもとでは、極端な出来高賃率切下げ策はそもそも長期的展望をもちえぬ方策であったというべきであろう。

こうして、総じて19世紀末S & H社の出来高賃銀制は、「企業者は競争力を失いたくなければ賃銀を引き下げざるをえず、賃銀を引き下げればかれの（出来高）賃銀制は（能率増進）効果を失う危険を冒すことになる」という、「ドイツ大工業の賃銀をめぐる総ての困難や衝突の深奥の核心をなす」この「内的矛盾」⁷⁸⁾を、結局のところ解消できなかったのである。

IV お わ り に

19世紀末S & H社における新たな労働時間管理と出来高賃銀制の導入は、品種別職場作業組織への移行・技師経済への転換に到る労働過程の物的・組織的改革がなお物理的強制進行性を実現しえない中での労働能率確保策であって、次のような三重の相互規定的政策構造の一部を構成するものとなっていた。①物的生産性上昇のための設備投資の拡大や組織的改革は、労働時間の短縮や時間管理の厳密化・伸縮化、精確な出来高賃銀制による労働能率増進策を要請すると同時に、後者の展開のための物理的基礎を与え、②労働時間管理の厳密化や伸縮化は、この面での能率上昇により固定設備の早期償却を可能にし、かつ正確な作業時間の測定を通じて出来高単価決定の厳密化・確実化を基礎づけ、③出来高賃銀制による能率増進策は物的生産性上昇を補完するとともに、労働時間短縮・連続労働時間制による出来高稼得減の可能性の場合の、労働者への無補償という一種の能率刺激等を通じて、労働時間短縮による生産性低下を補

78) なお、技師経済への転化にも拘らず、職長権限が出来高賃銀制においてもなお相当維持されていたことはすでにみた（拙稿「経営・労務政策（10）」、111ページ）。作業の標準化に限度があり、職長と労働者との取り決めによる賃率決定方式が維持されたなかでは、職長の出番もまた失われなかったのである。そしてそれは、上記の賃率政策とも相まってしばしば労働者との紛争の種となり、それが経営側にもマイナスをもたらしていたのであった。

79) A. Bernhard, Die Wirkung der Stücklohnung auf Arbeitsleistung und Arbeitslohn, zit. bei L. Bernhard, *Handbuch der Löhnungsmethoden*, Leipzig 1906, S. 74 f. 括弧内は引用者による。

償する、という構造である。この構造において労働能率増進策は、大量生産化に到る労働生産性上昇策と相い補いつつ、生産費の引き下げを可能にし、同に社——また同様の方策がとられたとみられる、ほぼ同格の総合企業AEGにも——独占形成過程における資本間競争における主導性を与えた（生産費の直接的引き下げとならぶ）価格競争力のいまひとつの鍵となっていた。しかもこの労働能率増進策は、とくに恐慌過程において、物的・組織的改革とともにS&H社やAEGによる弱小資本の淘汰と集中のための強力な基盤ともなったといえよう。

だが、この構造は労働能率増進策自体の未確立により、長期的安定性を確立するまでには到らなかった。それは、労働者による作業への自立的規制力を最終的に解体しえなかったために、かれらの労働意欲になお強く依存せざるをえず、「緩怠」に象徴される労働者の積極的・消極的な組織的抵抗を払拭しえなかったからである。それゆえ経営側には、労働者の抵抗の基盤としての作業規制力を一挙的に解体し、労働能率増進策に安定的な基礎を与えうる方策と期待された、時間研究・動作研究に基づく課業の設定つまりテイラー・システムの導入こそが、実施されるべき課題だと観念されたであろう⁸⁰⁾。

だが、世紀末の激しい競争圧力（資本蓄積・資本間競争）と景気変動のもとでは、S&H社を始めとする主要電機企業といえども長期安定的な能率増進策としてのテイラー・システムの導入への余裕をもち得ず、その着手にはいましばらくの時日を要している⁸¹⁾。むしろ諸社は、世紀末好況期には最大限利潤率を確保し恐慌期には資本過剰を避けるべく、労働力再生産をすら阻害する短期決戦的な労働力の過度の集約充用を進めざるをえなかった。労働時間の厳密

80) Schmiede/Schudlich, a. a. O., S. 122, 151.

81) 第一次世界大戦直前からワイマール期にかけての電機企業におけるテイラー・システムの導入については、Heidrun Homburg, Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 4. Jg., 1978; dies., *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt, Management, Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900-1939*, Berlin 1991, をみよ。関連して、拙稿「経営・労務政策(7)」, 61-62ページ, 幸田亮一・井藤正信「ドイツにおける科学的管理法の展開」原輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂, 1990年, 所収, をも参照されたい。

化・柔軟化や出来高賃率の労働力の市場価格以下の水準への切下げを主とする、こうした過度の能率増進策は、短期的には労働集約度の上昇や労務費引き下げをもたらしたとしても、中・長期的には技術合理的にみて工程の強制進行性欠如の重要な補完機構を資本自ら冒し、上述の相互規定的構造をすら破綻させるものであった。一方、それは社会的前提条件としての労働者の合意の調達も可能とならず、それどころかむしろ、すでに示唆したように、世紀転換期にますます拡大し、1905/06年に頂点に達することになる、電機工業全体を覆う大規模な労働争議を解き放つこととならざるをえなかったのである。

しかしまた、この短期決戦的な労働能率増進策といえども、何よりも世紀転換期の恐慌における過剰資本の発生を押しとどめえなかったのであり、結局過剰資本は、資本集中による独占体の形成という荒療治によって整理されることになる。この荒療治が、労働能率増進問題の根本的解決の点からは問題の先送りにすぎなかったことは繰り返し説明するまでもなかろう。

(1992年3月脱稿)